



## Control de licencias médicas

En respuesta al caso de licencias médicas, se han formulado propuestas centradas principalmente en aumentar las sanciones, reformar el sistema de gestión de licencias y fortalecer la supervisión mediante mejores cruces de datos. Sin embargo, es importante considerar que el

fallas en el

Según el modelo de "tres líneas de defensa", los funcionarios públicos y sus jefaturas funcionan como la primera línea de defensa, las áreas de cumplimiento y asesoría como la segunda línea y auditoría como la tercera línea. Es decir, el riesgo de fraude consta de tres capas de protección. Si las dos primeras capas hubieran funcionado adecuadamente, muchas de estas situaciones no habrían ocu-

rrido.

No basta con castigar, hay que prevenir, lo que requiere fortalecer los controles internos y su supervisión cotidiana, promover una cultura de integridad y liderar con el ejemplo desde la alta dirección, lo que se conoce en el mundo del control interno como "*tone at the top*".

El verdadero control no es solo *ex post*, sino que comienza por cada trabajador que actúa con responsabilidad y del ejemplo de sus superiores, incluso cuando nadie los está mirando.

**Christian Ferrada, académico del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile**